

宾馆·酒店·会员制俱乐部和商务楼管理方法

现代酒店管理经典

何建民 / 著



辽宁科学技术出版社

97
F719
309
2

现代酒店管理经典

XIANDAI JIUDIAN GUANLI JINGDIAN

——宾馆·酒店·会员制俱乐部和商务楼管理方法

何建民/著

辽宁科学技术出版社

xa/32/2

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店管理经典：宾馆·酒店·会员制俱乐部和商务楼
管理方法 / 何建民著. - 沈阳：辽宁科学技术出版社，1996.8
ISBN 7 - 5381 - 2371 - 7

I. 现… II. 何… III. 饮食业，酒店 - 经济管理 IV. F719
中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 08768 号

辽宁科学技术出版社

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

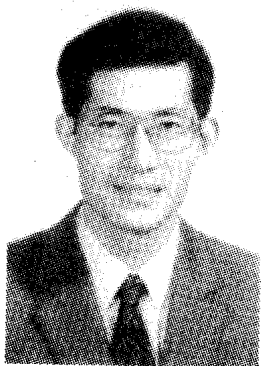
辽宁省新华书店发行

沈阳七二二二工厂印刷

开本：787×1092 1/18 印张：18½ 字数：280,000
1996 年 8 月第 1 版 1998 年 6 月第 3 次印刷

责任编辑：陈慈良 版式设计：李 夏
封面设计：耿志远 责任校对：刘 庶
插图：刘大元

印数：10,001 - 15,000 定价：28.00 元



何建民，教授，著名饭店管理专家，全国优秀教师称号与宝钢优秀教师奖获得者。1957年1月生于上海，1986年毕业于复旦大学，获西方经济学硕士学位。1989年到1991年留学奥地利国际旅游管理学院，获旅游专家证书，期间曾到维也纳最著名的马里奥特宾馆实习。

他历任上海旅游高等专科学校宾馆管理系主任、《旅游科学》学报主编，上海外国语大学国际企业管理系主任、国际经济贸易系主任，现任上海外国语大学国际经济贸易管理学院副院长。

他曾出版过三本专著：《中国对外经济战略抉择》、《旅游现代化开发经营与管理》与《现代宾馆管理原理与实务》，发表60多篇论文。他曾在《中国旅游报》上连载《现代饭店管理方法——我国饭店管理问题诊治》、在《中外饭店》上连载《现代饭店营销技术》，受到广泛欢迎。

他曾荣获上海市哲学社会科学优秀成果著作奖，国家教委优秀教材奖、全国旅游论文大赛第一名和中国国际贸易学会优秀论文奖。

他曾先后被上海市高教局与国家教委破格晋升为副教授与正教授。

他曾多次被中国旅游协会聘为旅游专家。他曾为全国三星级以上宾馆总经理主讲过现代酒店管理课程，为上海外资宾馆部门经理主讲过现代宾馆管理课程。他也曾被复旦大学、华东师范大学与同济大学聘为客座教授，并在全国各地讲学，受到广泛欢迎。

前言

宾馆、酒店、商务楼和会员制俱乐部作为一项新兴产业，其发展速度和前景远远超出我们的想象。从公司创业和个人立业的角度说：是机会很多，前景美好。

从世界上看，美国假日旅馆公司在1952年只有一家酒店，现在在全世界已有1900多家酒店；1954年麦当劳公司的老板还只是一个牛奶搅拌器的推销员，现在却在全世界67个国家拥有一万多家快餐店，年营业额高达260亿美元。

从中国看，1978年上海只有10家可以接待外宾的饭店，现在已有100多家旅游涉外饭店，还有200多座商务楼即将开业；1978年上海锦江饭店是上海最高级的饭店，但当时房价只有8元到10元人民币，现在已高达70到90美元；另外，上海目前五星酒店就有七家，在上海锦江饭店周围的新锦江大酒店、花园酒店要远比锦江饭店豪华。

显然，现在的问题不是缺乏机会，也不是缺乏人，而是缺乏这方面的专业管理人才。我最近应邀参加了上海复旦大学管理学院试办酒店专业的论证会议，对这一点感受特别深。

——一位旅游局的局长说：现在上海酒店总经理中的70%，到2000年都要退休了，谁来接他们的班呢？

——一位酒店集团的总裁说：我们为建在浦东的一家五星酒店招聘部门经理，应聘者2000人，合格者只有1人。

——一位上海商业主管部门的领导说：上海有200多座商务楼马上要开业，还不知道到哪里去找这么多的专业管理人才。

我经常在思考：为什么一位美国复员军人、假日旅馆公司的创始人——凯蒙·威尔逊先生能将一家酒店变为1900家酒店？为什么北京王府井一家有750个座位的麦当劳快餐厅，一天的营业额可高达22万元？为什么日本大仓集团管理的上海花园酒店年营业额可以高达4亿多元，是与它规模相近、一街之隔的上海新锦江大酒店的三倍？难道我们中国人就做不到这些吗？

显然,现在的关键问题是:作为一名已经投入和即将投入这一新兴产业的专业人员来说,迫切需要系统地掌握如何管理好现代宾馆、酒店、商务楼与会员制俱乐部的原理、方法与案例。这本书就是为帮助你实现这一目标服务的。它站在世界成功者经验与智慧的高度上,经典式地向你提供了现代宾馆、酒店、商务楼与会员制俱乐部的管理原理、方法与案例。让你分享世界成功者的经验与智慧。

这本书的内容包括 26 章。第 1 章说明了现代酒店产品的国际概念与管理要求,第 2 章说明了现代酒店服务的国际标准及具体要求,第 3 章说明了现代酒店的管理系统,第 4 章说明了现代酒店管理者的主要工作与培训课程,第 5 章说明了现代酒店设施设备的经营管理方法,第 6 章说明了现代酒店建造与经营的可行性分析方法,第 7 章说明了现代酒店的计划管理方法,第 8 章说明了现代酒店的组织管理方法,第 9 章说明了现代酒店的人事培训管理方法,第 10 章说明了现代酒店的督导方法,第 11 章说明了现代酒店的沟通管理方法,第 12 章说明了现代酒店的质量管理方法,第 13 章说明了对员工冲突与宾客冲突的处理方法,第 14 章说明了现代酒店预算与财务的管理方法,第 15 章说明了现代酒店的动力管理方法,第 16 章说明了现代酒店的需求管理方法,第 17 章说明了现代酒店市场细分与营销战略的选择方法,第 18 章说明了现代酒店产品的管理方法,第 19 章说明了现代酒店的价格决策方法,第 20 章说明了现代酒店国际营销的沟通技术,第 21 章说明了主题活动与会议及奖励旅游的推销方法,第 22 章说明了荣誉宾客奖励俱乐部的推销方法,第 23 章说明了会员制俱乐部的经营方法,第 24 章说明了涉外商务楼的经营管理方法,第 25 章说明了现代酒店管理合同的谈判技术与案例分析,第 26 章说明了新的经营形式的运用方法。它既可以作酒店管理的经典手册,也可以作酒店管理专业的教材。

在这里,我要衷心感谢本书的责任编辑陈慈良先生,他的努力、精心、智慧与奉献使这本书能及时与大家见面。我也要深深感谢我的父母,他们在艰苦的环境下,对我学业的始终不断的支持、勉励与期望,这是中国父母最优秀的品质之一,也是中华民族能兴旺发达的根基,因而也是最令人难以忘怀的。

何建民

于上海外国语大学国际经济贸易管理学院

一九九六年三月

目 录

第1章 现代酒店产品的国际概念与管理要求	1
第1节 高消费产品与管理要求	2
第2节 高气氛产品与管理要求	2
第3节 高服务产品与管理要求	2
第4节 高职业化产品与管理要求	2
第5节 质量不稳定产品与管理要求	3
第2章 现代酒店服务的国际标准及具体要求	4
第1节 现代酒店服务的国际标准	4
■服务的态度标准	4
■服务的行为语言标准	5
■服务要满足宾客个性需要的标准	5
■服务工作的指导方针	8
第2节 现代酒店服务的具体要求	9
■大堂与总服务台区的要求	9
■客房与卫生间的要求	19
■餐厅、酒吧、会议及娱乐设施的要求	27
■公共区域的要求	39
■酒店行政管理的指导方针	42
第3章 现代酒店的管理系统	48
第1节 现代酒店管理者的四种作用	49
第2节 现代酒店管理者的四重角色	49
第4章 现代酒店管理者的主要工作与培训课程	51
第1节 现代酒店管理者的工作内容	51
■资产管理	51

■计划管理	52
■组织管理	52
■人事管理	52
■督导管理	53
■沟通管理	53
■控制管理	53
■协调管理	53
■预算与财务管理	54
■动力管理	54
■经营管理	54
第2节 世界旅馆大王马里奥特先生的管理经验	55
第3节 瑞士洛桑旅馆学校酒店经理的培训课程	56
■洛桑旅馆学校的历史与宗旨	57
■优越的地理位置与设施	57
■教育方法与教育精神	58
■学习课程与教学目标	59
第5章 现代酒店设施设备的经营管理方法	64
第1节 宾客对现代酒店基本功能的要求	64
第2节 现代酒店功能对建筑与装修的要求	69
■宾客对酒店建筑装修类型与风格的要求	69
■宾客对酒店建筑装修等级的要求	71
■宾客对酒店建筑装修规模的要求	72
第3节 我国酒店建筑装修的问题及纠正方法	75
■大堂存在的问题与纠正方法	75
■客房存在的问题与纠正方法	76
■公共设施的布局要点	78
■办公室的布局要点	78
第6章 现代酒店建造与经营的可行性分析方法	79
第1节 现代酒店兴建的程序与方法	79
■制订酒店项目开发的两个重要文件	81
■酒店管理公司在酒店兴建中的功能及主要工作	81

■酒店工程项目管理公司在酒店兴建中的功能及主要工作	82
■酒店项目技术设计部门的工作	83
■酒店项目承建商的工作	83
第2节 可行性研究报告的主要内容与要求	84
第3节 酒店建造与经营的可行性分析案例	85
第一部分 项目总说明	85
第二部分 项目概况	86
第三部分 投资环境研究	89
第四部分 投资估计及其构成	95
第五部分 可行性研究数据的预测和选定	96
第六部分 项目经济效益的评价	100
第七部分 可行性研究的结论	104
第4节 可行性分析中要避免出现的问题	104
■忽略对竞争对手占有市场份额的分析	104
■忽略对物价指数和劳动力成本的分析	105
■忽略对现金流量因素与货币时间价值的分析	105
第7章 现代酒店的计划管理方法	110
第1节 现代酒店计划制定的特点	110
第2节 现代酒店计划制定的要求	111
第8章 现代酒店的组织管理方法	113
第1节 有生命力与效率的酒店组织的标准	113
第2节 现代酒店的机构设置与职权分配	115
■现代酒店组织机构图	115
■现代酒店组织机构和岗位设置要适合经营任务的需要	116
■现代酒店决策机构要适合管理能力和环境的需要	116
■酒店授权技术	117
第3节 现代酒店组织管理的具体内容与方法	118
■酒店的正式组织与非正式组织	118
■对酒店非正式组织的识别	119
■如何对待酒店的非正式组织	119
第9章 现代酒店的人事培训管理方法	122

第1节 现代酒店员工的配备与储备方法	122
■酒店员工的配备方法	122
■酒店员工的储备方法	123
第2节 现代酒店员工的培训管理方法	124
■培训的内容	124
■培训工作中的分工与合作	125
■掌握培训工作的三要素	125
■培训工作计划与实施的步骤与方法	126
第3节 现代酒店对员工的考核评估方法	127
■岗位等级评估、工作实绩评估与工资等级评估三者关系	127
■评估工作岗位等级的方法	127
■确立工资等级的方法	129
■考核员工工作实绩的方法	129
第4节 现代酒店工资制度设计的原理与方法	130
■功能性工资制度的设计原理	130
■功能性工资制度的设计方法与内容	130
■对其他收入形式的政策	132
第5节 员工流动率与缺勤率问题的解决方法	132
■员工流动率的降低方法	133
■员工缺勤率的预测与管理方法	134
■选择合适员工的案例分析	135
第10章 现代酒店的督导方法	137
第1节 有效督导者的特点	137
第2节 有效督导者的权力	138
第3节 有效督导方式的选择	138
第4节 有效督导者的个性选择	139
第11章 现代酒店的沟通管理方法	140
第1节 注意使沟通双方的参照系相重叠	140
第2节 对自上而下沟通的管理	141
第3节 鼓励平行的沟通	141
第4节 对自下而上沟通的管理	142

第5节 拥有健康的自我感觉与合适的沟通技术	142
第12章 现代酒店的质量管理方法	143
第1节 遵循适合与适度的质量标准	143
第2节 推出宾客服务质量保证卡	143
第3节 确立现代酒店的质量意识	144
第4节 酒店日常的质量管理方法	145
第5节 全面质量管理成功范例	145
■当代的里茨——卡尔登旅馆公司	146
■里茨——卡尔登旅馆公司全面质量管理的指导方针	147
■里茨——卡尔登旅馆公司质量管理最重要的黄金标准	148
■详细的计划管理	150
■质量资料	151
■质量管理的成果	151
■全面质量管理成功秘诀	151
第13章 对员工冲突与宾客冲突的处理方法	153
第1节 对员工冲突的处理方法	153
第2节 对宾客冲突的处理方法	154
■快速处理方法	154
■绅士处理方法	155
■酒店集团总部处理宾客来信投诉的方法	155
第3节 现代酒店的纪律与惩戒管理	155
■使纪律具有建设性	156
■心理关系地位和管理者的管理方式	156
■建设性惩戒的指导方针	157
第14章 现代酒店预算与财务的管理方法	158
第1节 酒店日常经营的预算与财务管理方法	158
第2节 酒店内部控制的要求	160
■树立正确的控制观念	160
■明确职责	160
■保持充分的书面记录	161
■将相关事务的职责分开	162

■说明检查核实工作的意义	162
■经常变换员工的工作	162
■运用机器来代替人操作	162
■建立控制标准与分析报告制度	163
■实施系统的监督和考查	163
第3节 采购控制与现金收支控制	163
■采购的控制	164
■现金收入的控制	165
■现金支出的控制	166
第4节 防止被盗窃或欺骗的方法	168
■运输中的问题	168
■验收与储存中的问题	168
■现金储备中的问题	169
■应付帐款和工资单方面的问题	169
■食品和饮料销售部门中的问题	169
■酒吧销售中的问题	170
■总台的问题	171
第15章 现代酒店的动力管理方法	172
第1节 满意与动力之间的关系式	172
第2节 层级性与综合性动力因素的选用	173
第3节 动力因素与非动力因素的识别与驾驭	173
第4节 动力强度的调节与控制	174
■动力强度的直接调节与控制	174
■动力强度的间接调节与控制	174
第16章 现代酒店的需求管理方法	176
第1节 酒店客源资料的搜集与分析方法	176
■描绘出你顾客的特点	176
■掌握目标客源需求要点与变动趋势	177
■深入了解宾客意见	178
■进行专项调查研究	178
第2节 不断把握世界需求的新潮流	179

第3节	对酒店不同需求状态的管理方法	182
第17章	现代酒店市场细分与营销战略的选择方法	184
第1节	酒店市场的细分方法	184
第2节	酒店目标市场的选择	185
第3节	酒店目标市场营销战略的选择	185
第4节	酒店产品与宣传推销战略的选择	186
第18章	现代酒店产品的管理方法	187
第1节	酒店核心产品、实际产品与附加产品的设计	187
第2节	掌握宾客选择一家酒店考虑的主要因素	188
■	宾客初次选择一家酒店考虑的因素	188
■	宾客再次选择一家酒店考虑的因素	188
■	宾客不再选择一家酒店考虑的因素	189
■	宾客对酒店各种设施、服务和用品重要性的看法	189
■	宾客对各种个人护理用品重要性的看法	191
■	宾客对各种肥皂品质重要性的看法	191
■	宾客对各种香波品质重要性的看法	192
■	宾客对用品商标重要性的看法	192
第3节	酒店产品营销的动态调整策略	193
■	对产品进行分类	193
■	对不同类型产品的调整与经营策略	194
■	酒店产品营销动态调整策略的成功经验	195
第19章	现代酒店的价格决策方法	197
第1节	酒店价格制定的原理	197
第2节	五种市场成交价格的选用	198
第3节	利用宾客对商品价值的看法来定价	198
第4节	低价与高价策略的选用	199
第5节	酒店价目表设计的样本	199
第20章	现代酒店国际营销的沟通技术	205
第1节	克服决策自我参照标准的障碍	205
第2节	对外语翻译的要求	206
第3节	对高个人关系文化与低个人关系文化类型的识别与对策	207

第4节 对商务活动的礼节和节奏的掌握	207
第5节 对单色时间观与多色时间观的识别与协调	208
第6节 如何对不同国家的人送礼	209
■对日本人送礼的注意事项	209
■对欧洲人送礼的注意事项	209
■对美国人送礼的注意事项	209
■对阿拉伯人送礼的注意事项	209
■对拉丁美洲人送礼的注意事项	210
■对中国人送礼的注意事项	210
第21章 主题活动与会议及奖励旅游的推销方法	211
第1节 主题活动的促销方法	211
第2节 会议与奖励旅游的促销方法	212
■发现会议与奖励旅游市场的机会	212
■认识不同会议市场的需求特点和推销重点	212
■设计会议市场的推销资料	214
第22章 荣誉宾客奖励俱乐部的推销方法	216
第1节 国外旅馆荣誉宾客奖励俱乐部的发展趋势	216
第2节 国外旅馆荣誉宾客奖励俱乐部的具体做法	217
■设计一份快速加入荣誉宾客奖励俱乐部的申请表	217
■介绍荣誉宾客奖励俱乐部的具体规定与参加旅馆的地名录	218
■制定奖励活动计划表及说明奖励活动注意事项	219
第3节 我国旅馆运用这一方法要注意的问题	220
第23章 会员制俱乐部的经营方法	222
第1节 酒店健身娱乐俱乐部的经营方法	222
■设施服务与价格	222
■健身娱乐俱乐部的规则	224
第2节 单独的会员制俱乐部的经营方法	225
■单独的会员制俱乐部的特点与发展原因	225
■维也纳城市俱乐部的经营情况	226
■会员制俱乐部经营的一般方式	228
第3节 我国会员制俱乐部经营的案例分析	231

■ 俱乐部会则的设计	231
■ 会员入会注意事项及程序设计	233
■ 会员与一般客人收费表的设计	235
■ 其他优惠的创造与提供	236
第 24 章 涉外商务楼的经营管理方法	237
第 1 节 涉外商务楼的主要服务与经营部门	237
■ 商务楼总服务台的工作	237
■ 公寓房总服务台的工作	237
■ 营业部门或销售部门的工作	238
第 2 节 涉外商务楼的经营与服务	238
■ 涉外商务楼的经营策略	238
■ 涉外商务楼的服务要求	240
第 25 章 现代酒店管理合同的谈判技术与案例分析	242
第 1 节 现代酒店管理合同的谈判技术	242
■ 认识酒店管理合同中的风险因素	243
■ 掌握决定酒店管理合同谈判双方力量大小的因素	244
■ 增加酒店管理者风险与动力的方法	245
■ 酒店管理费用计算方式的选择	247
■ 酒店管理合同的期限、终止与续订策略	251
■ 对酒店管理者经营实绩的要求	253
■ 对酒店管理者预算与支出的制约	253
■ 管理合同发生争议时的解决程序	254
第 2 节 现代酒店管理合同的案例分析	255
■ 现代酒店管理合同的样本	255
■ 现代酒店管理合同签订与履行中存在的问题	264
第 26 章 新的经营形式的运用方法	265
第 1 节 利用外资形式的选择	265
■ 外商独资旅游企业或酒店的选择	265
■ 中外合资旅游企业或酒店的选择	266
■ 中外合作经营旅游企业或酒店的选择	266
■ 补偿贸易形式的选择	268

■购买技术许可证与技术服务形式的选择	268
第2节 实行承包责任制的方法	269
■确定承包形式	270
■确定发包人和承包人	271
■确定承包基数与超收分成比例	271
■确定承包期限	271
■确立承包层次与承包指标在各层次的分解方式	271
■确定承包者的收入	272
■确定固定资产价值	272
第3节 实行租赁制的方法	272
■确定出租人和承租人	272
■确定租金	272
■确定承租人的收入	273
■确定租赁期间承租人投资设备的产权及其收益分配	273
■租赁合同的中止或解除	273
■确定租赁期限	273
第4节 实行拆帐工资制的方法	273
■初结利润核算方法	273
■运用初结利润方法的案例	275
■初结利润与收支控制	276
■初结利润核算的作用	277

第1章

现代酒店产品的国际概念 与管理要求

虽然 1995 年我国旅游外汇收入高达 87 亿多美元,酒店业也兴旺发达。但与世界旅游发达国家相比,我国依然是海外低消费者和探亲访友者的观光地,而不是海外高消费者的观光、度假、购物和会议胜地。如果做到后者的话,我国旅游外汇收入还会有几十倍的增长。

如作为海外高消费者观光、度假、购物和会议胜地的奥地利,这一仅有 700 万人口的小国,年旅游创汇就达 100 多亿美元。从两国酒店经营效果看,上海静安希尔顿酒店标准间房价是 100 多美元,维也纳希尔顿酒店标准间房价是 200 多美元。同样,上海华亭喜来登宾馆的房价是 90 多美元,萨尔茨堡喜来登宾馆的房价是 400 多美元。这既说明我们发展的潜力还很大,又说明我们急需改进的地方也很多。

我从奥地利留学回来后,曾在我国不少四星与五星级酒店讲学。有不少令人遗憾的发现:准警察装束的保安人员给客人留下令人敬畏的第一印象,总经理穿着未系领带的衬衣陪宾客用餐,有的服务员当着客人面的摆台与撤台声叮当响,有的电梯旁的烟灰筒积满了纸屑与烟灰,大堂信息牌背面是清晰可见的硬纸板,不少餐桌上啤酒瓶的品牌背着顾客,送上的茶碗是有缺口的等等。

以上这些问题的产生都有其具体的原因,但从根本上来说,是酒店管理者与员工没有掌握他们所经营的酒店产品的国际概念,没有重视解决这些所谓的小问题。

现代酒店产品的国际概念有以下五大方面的内容,或者说现代酒店产品有以下五方面的特点,我们分五节来说明。